

Zeitschrift: ASMZ : Sicherheit Schweiz : Allgemeine schweizerische
Militärzeitschrift

Herausgeber: Schweizerische Offiziersgesellschaft

Band: 164 (1998)

Heft: 4

Artikel: Gedanken zur Doktrinschöpfung. Teil 2

Autor: Wegmüller, Hans

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-65302>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 13.04.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

Gedanken zur Doktrinschöpfung (Teil 2)



Hans Wegmüller

Der Wandlungsprozess der Doktrin

Die Vision als Richtschnur

Viel ist in letzter Zeit die Rede von der Armee nach dem Jahre 2000, und der Widerstreit der Meinungen ist gross. Die einen sind der Ansicht, die soeben eingeführte Armee 95, deren konzeptionelle Mängel erst mit der Realisierung deutlich hervortraten, müsse zunächst einmal voll eingeführt und konsolidiert werden, bevor von einer neuen Konzeption die Rede sein könne. Andere wiederum sind der Meinung, die Armee 95 entspringe bereits einem überholten Konzept, da deren konzeptionelle Grundlagen aus einer Zeit vor der strategischen Wende im Osten Europas stammten, so dass möglichst rasch zu einer neuen zeitgerechteren Form der militärischen Landesverteidigung gefunden werden müsse. Es ist kaum zu bestreiten, dass beide Denkrichtungen etwas für sich haben. Das Dilemma mag durch die Trägheit des Milizsystems schweizerischer Prägung noch verschärft werden, doch ist

es grundsätzlich nicht typisch schweizerisch. Auch ausländische Armeeplaner tun sich schwer mit der rasanten Entwicklung auf dem Gebiet der bewaffneten Streitkräfte und dem Zwang der laufenden Anpassung an neue Bedürfnisse. Die Amerikaner als gegenwärtig allein führende Weltmacht sind natürlich besonders darauf erpicht, den «Lead» in der Fortentwicklung ihrer Streitkräfte zu behalten. Sie tun dies denn auch mit einem beispiellosen personellen und materiellen Aufwand, aber auch mit **vorbildlicher innovativer Geisteshaltung und Offenheit**. Dabei spielt die **Doktrinschöpfung und -entwicklung eine zentrale Rolle**.

Für unsere Problemstellung äusserst bemerkenswert ist, dass sich das Training and Doctrine Command (TRADOC) in diesem Prozess nicht damit begnügt, die Doktrin der nächsten Armee, der «Force XXI», zu entwickeln, sondern gleichzeitig bereits grundlegende Gedanken zur übernächsten Armee, «**the Army after next**», anstellt. Dies mit der bestechenden Begründung, dass die Entwicklung der nächsten Armee nur in den richtigen Bahnen ablaufen könne, wenn eine langfristige Vision vorhanden sei: «Define what we want in the Army after Next so that Force XXI does not get disjointed from long term vision»,¹⁰ **auf dass die Kontinuität, der innere Zusammenhang, die Kohärenz mit der zukünftigen Entwicklung nicht verloren gehe**.

Doktrinentwicklung als Leitprozess

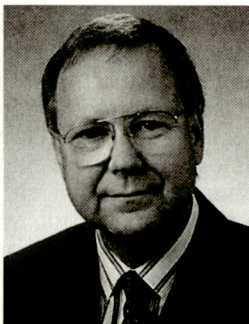
In einem aus dem Jahre 1994 stammenden «Pamphlet» des TRADOC zur zukünftigen Armee («Force XXI») wird ausdrücklich darauf hingewiesen, dass die **Doktrin als der Motor der Wandlung innerhalb der Armee** betrachtet werde: «Doctrine is the engine that drives change within our Army». Unter dem Untertitel «A Concept for the Evolution of Full-Dimensional Operations for the Strategic Army of the Early Twenty-First Century» verbirgt sich ein Entwurf der doktrinellen Basis dieser Armee der Zukunft.¹¹ Die

Schrift wird denn auch als intellektuelles Fundament und konzeptionelles Gerüst betrachtet, auf dessen Grundlage die Armee des 21. Jahrhunderts zu operieren habe, vorzubereiten und auszurüsten sei.¹² Dabei ist man sich durchaus bewusst, dass zukünftige Entwicklungen, auch und gerade im Bereich bewaffneter Auseinandersetzungen, nie präzise vorausgesagt werden können. Es geht vielmehr darum, einigermassen richtig zu liegen, «to get it about right», wie es der Stabschef der US Army ausdrückte¹³. Anfänglich auftretende Unvollkommenheiten im Entwicklungsprozess werden bewusst in Kauf genommen («to look beyond early imperfection»), wobei der Prozess der Doktrinschöpfung folgende Phasen durchläuft: Zuerst wird eine Vision vorgezeichnet, der aber bereits eine in den Grundzügen skizzierte Einsatzdoktrin zugrunde liegt. Hierauf wird ein Konzept, eine Vorgehensstrategie entwickelt. Es folgt eine Phase der Überprüfung, der Simulation im Feld, von Planspielen und der Erprobung und Überprüfung in realen Einsätzen, worauf die Ergebnisse sorgfältig ausgewertet werden. Erst aufgrund dieser fundierten Basis wird nun konkret geplant, werden Rüstungsbedürfnisse erarbeitet, die Personalplanung vorgenommen und die Doktrin festgeschrieben.

Unerlässlich ist, dass die Doktrinentwicklung mit den beschriebenen Prozessen Schritt hält, ja ihnen vorausseilt; dies um so mehr, als Quantensprünge, besonders in einer Milizarmee, erfahrungsgemäss äusserst schwer zu verkraften sind.

Von der Festschreibung zur Doktrinschöpfung

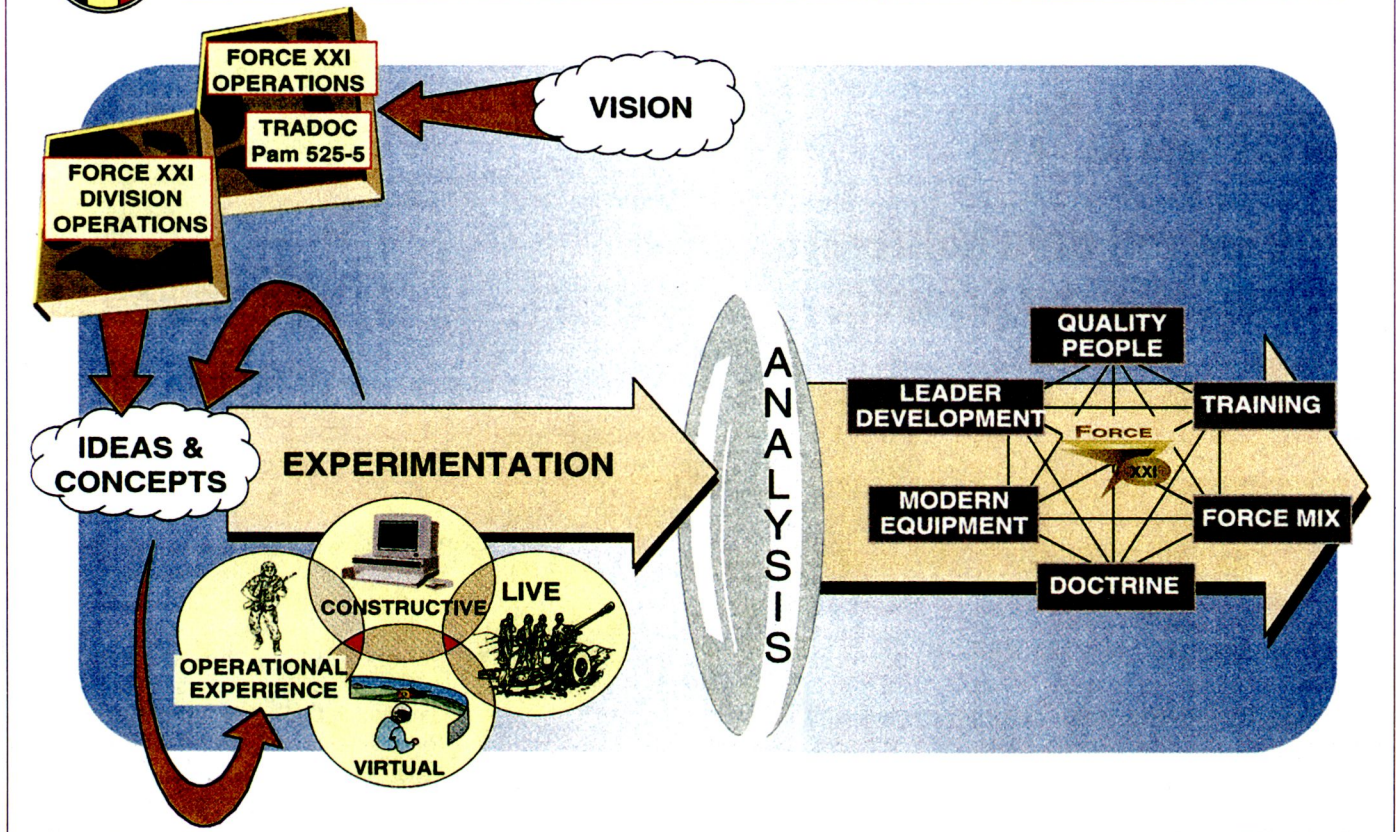
Gerade auf operativer Stufe verfügt die Schweiz über relativ wenig Erfahrung in der Niederlegung einer kohärenten Doktrin. Bis zum Zweiten Weltkrieg gab es in der Schweiz keine umfassende offizielle Umschreibung der militärischen Doktrin. Dennoch bestand natürlich schon damals eine herrschende Meinung über das Ziel der Landesverteidigung, die Art und Weise der Kriegführung und die Ausgestaltung des Kampfinstrumentes. Diese musste allerdings aus der Literatur, aus Berichten und Reglementen herauskristallisiert werden.¹⁴ Schweizerische Behörden standen bis in die sechziger Jahre einer fest umschriebenen Doktrin der Schweizer Armee eher skeptisch gegenüber, denn man befürchtete, dass eine schon im Frieden umschriebene Doktrin die Entscheidungsfreiheit des Generals nachhaltig



Hans Wegmüller,
Dr. phil./MA in National
Security Affairs,
Oberst i Gst,
Beauftragter des Generalstabs-
chefs für Doktrinfragen,
Generalstab, 3003 Bern.



HOW WE CHANGE



beeinträchtigen würde.¹⁵ Allerdings hat man sich schon immer Gedanken über den Einsatz der Armee gemacht, aber erst mit der Armee 66 wurden diese unter dem Oberbegriff «Konzeption» systematisch zusammengefasst und in einer Mischung zwischen Armeeleitbild und «Operativer Führung» dargelegt.

Taktische Führungsreglemente hat es unter der Bezeichnung «Felddienst», später «Truppenführung», seit jeher gegeben. Operative wurden dagegen erst aufgrund der Konzeption 66 geschaffen. Die «Weisungen für die operative Führung» aus dem Jahre 1966 wurden zehn Jahre später, auf den 1.1.1977 durch ein neues Reglement gleichen Namens ersetzt, das sich wiederum auf den «Bericht des Bundesrates über die Konzeption der militärischen Landesverteidigung» vom 6. 6. 1966 sowie nunmehr auch auf denjenigen «über die Sicherheitspolitik der Schweiz» vom 27.6.1973 und das «Leitbild der militärischen Landesverteidigung in den achtziger Jahren» vom 29.9.1975 abstützte.¹⁶ Am 1.1.1984 folgte dann das Reglement «Die Führung der Armee und der Grossen Verbände», das «die Grundsätze und Richtlinien für die Vorbereitung und Führung des Kampfes durch die Armee, die Heereseinheiten und die Kampfbrigaden» neu for-

mulierte.¹⁷ Dieses Reglement wurde am 1.1.1994 durch die jetzt noch gültige «Operative Führung» (OF 95) ersetzt, welche aber gegenwärtig wiederum einer Revision unterzogen wird.

Nicht nur ist die Tradition der Festschreibung operativer Einsatzgrundsätze relativ bescheiden, sie entspricht auch keineswegs modernen Vorstellungen der Doktrinschöpfung, wie die bisherigen Ausführungen gezeigt haben. Stets handelte es sich um eine reine Festschreibung der herrschenden Meinung betreffend Einsatz der Armee und nicht um eine prospektive Schöpfung neuer Einsatzkonzeptionen. Wenn man den Aufgaben, welche die Zukunft an uns stellen wird, gerecht werden will, so müssen wir vom blossen schriftlichen Festhalten und Kodifizieren der herrschenden Meinung zur Verwendung der Armee wegkommen und der **prospektiven Doktrinschöpfung als Steuerungselement des permanenten Wandlungsprozesses in der Armee einen neuen und wesentlich grösseren Stellenwert einräumen als bisher.** Denn **«Doctrine must precede change»** wie General Dennis Reimer, Chief of Staff US Army, betonte.¹⁸

Eine der wichtigsten Ursachen für die zahlreichen konzeptionellen Mängel der Armee 95 ist wohl darin zu sehen, dass dies nicht der Fall war und die

Doktrinentwicklung allem andern hinterherhinkte, anstatt Motor der Veränderungen zu sein. Dieser Fehler sollte bei der Konzeption der Armee nach dem Jahre 2000 unbedingt vermieden werden. Deshalb stellt sich heute nicht die Frage, ob Konsolidierung der Armee 95 oder Neukonzeption der Armee nach dem Jahr 2000; beide Schritte sind in der gegenwärtigen Situation unverzichtbar, ja bedingen sich gegenseitig. Konkrete Vorstellungen zur nächsten Armee müssen schon deshalb rasch entwickelt werden, damit auch die Weiterentwicklung und Konsolidierung der Armee 95 zielgerichtet vorgenommen werden kann.

Anmerkungen:

¹⁰The Army after Next Project, TRADOC, 6.9.1996.

¹¹Force XXI Operations, TRADOC Pamphlet 525-5, 1.8.1994, S.1-3.

¹²Report of Proceedings International Doctrine Conference, 1995, S.38.

¹³Report of Proceedings International Doctrine Conference, 1995, S.4.

¹⁴Ernst Alfred, Die Konzeption der Schweizerischen Landesverteidigung 1815-1966, S.13.

¹⁵Ernst Alfred, Die Konzeption der Schweizerischen Landesverteidigung 1815-1966, S.7.

¹⁶Weisungen für die operative Führung (WOF 77) Vertraulich, S.2/1000.

¹⁷FAG 83, Die Führung der Armee und der Grossen Verbände, Geheim, S.III.

¹⁸Report of Proceedings International Doctrine Conference, 1995, S.4. ■